

Hans Seitz  
Roman Capaul

# **Schulführung und Schulentwicklung**

Theoretische Grundlagen und Empfehlungen  
für die Praxis

Haupt Verlag  
Bern · Stuttgart · Wien

# Inhaltsverzeichnis

Teil I	Grundlagen	17
1	Einführung	17
1.1	Wie gelangen wir zu einem angemessenen Verständnis von Schule (Modellvorstellung)?	18
1.2	Was ist eigentlich eine gute Schule (Schuleffektivität)?	21
1.2.1	Der Effektivitätsbegriff	21
1.2.2	Was sagt die Schuleffektivitätsforschung?	21
1.2.3	Merkmale einer guten Schule	22
1.2.4	Welchen Einfluss hat die Schulleitung auf die Schuleffektivität?	23
1.3	Welche grundlegenden Anforderungen hat die Schulleitung zu erfüllen (Schulentwicklung und Führung des Schulbetriebs)?	25
2	Das St.Galler Schulmodell im Überblick	31
2.1	Die Außenwelt der Schule – Betrachtungsebenen und Anspruchsgruppen	32
2.2	Die Innenwelt der Schule – Aufgaben der Schulleitung	34
2.2.1	Ordnungsmomente	35
2.2.2	Prozesse	37
2.2.3	Entwicklungsmodi	39
2.2.4	Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den Elementen des Schulmodells	39
Teil II	Außenwelt der Schule	43
3	Entwicklungen in der Außenwelt der Schule	43
3.1	Überblick über die Entwicklungen in der Außenwelt	45
3.1.1	Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft	45
3.1.2	Entwicklungen im Bildungssystem	47
3.1.3	Entwicklungen im direkten Umfeld der Schule	55
3.2	Grundgedanken des New Public Management	56
3.2.1	Merkmale, Dimensionen und Ziele des NPM	56
3.2.2	Charakterisierung einzelner Merkmale	58

3.3	Grundauffassungen zur Wirkungskontrolle (Steuerung des Bildungssystems) _____	62
3.3.1	Eigenverantwortung der Beteiligten oder behördliche Kontrolle? _____	62
3.3.2	Stoßrichtungen zur Erhöhung der Eigenverantwortlichkeit _____	64
3.3.3	Grundfragen zur Rechenschaftslegung von Schulen _____	88
4	Die Schule und ihre Anspruchsgruppen _____	101
4.1	Einflüsse und Ansprüche aus der Gesellschaft _____	103
4.1.1	Staat und Staatsorgane _____	103
4.1.2	Gesellschaftliche Gruppierungen _____	104
4.1.3	Medien (öffentliche Meinung) _____	105
4.1.4	Einzelne Unternehmungen, Dienstleistungsbetriebe _____	106
4.1.5	Wissenschaft, Beratung _____	106
4.2	Einflüsse und Ansprüche aus dem Bildungssystem _____	106
4.2.1	Bildungsbehörde, Bildungsverwaltung _____	106
4.2.2	Erziehungs- und Bildungswissenschaft, Bildungsberatung _____	108
4.2.3	Vorgelagerte Schulen _____	108
4.2.4	Schulen bzw. Bildungsanbieter der gleichen Stufe _____	108
4.2.5	Weiterführende Schulen (Abnehmer) _____	109
4.3	Einflüsse und Ansprüche aus dem direkten Schulumfeld _____	109
4.3.1	Lokale Schulbehörde _____	109
4.3.2	Schulnahe Gruppierungen _____	110
Teil III	Ordnungsmomente _____	117
5	Strategie (Schulentwicklungskonzept, Schulprogramm) _____	117
5.1	Positionierung der eigenen Schule – Konzept für die Schulentwicklung _____	122
5.2	Leitbildentwicklung _____	126
5.2.1	Funktionen und Anforderungen von Leitbildern _____	126
5.2.2	Vorgehen zur Entwicklung eines Leitbildes _____	129
5.3	Schulprogrammentwicklung _____	135
5.3.1	Funktionen und Anforderungen von Schulprogrammen _____	135
5.3.2	Vorgehen zur Entwicklung eines Schulprogramms _____	136
5.3.3	Balanced Scorecard (BSC): Ein integrativer und praxisnaher Ansatz zur Umsetzung der Schulstrategie _____	144

5.4	Aktionspläne	151
5.4.1	Funktionen und Anforderungen von Aktionsplänen	151
5.4.2	Vorgehen zur Erarbeitung und Evaluation der Aktionspläne	152
5.4.3	Vorgehen bei der Leitbildumsetzung	152
5.5	Beispiel eines Schulentwicklungsprojekts KBZSt.Gallen: Eine Schule im Aufbruch	154
5.5.1	Einleitung	154
5.5.2	KBZSt.GallenForward: Das Konzept	158
5.5.3	Schlusswort	172
5.6	Schulentwicklungsarbeit in Deutschland und Österreich	173
5.6.1	Bedeutung, Struktur und Funktion von Schulprogrammarbeit	173
5.6.2	Erste Evaluationsergebnisse zur Schulprogrammarbeit	176
5.6.3	Empfehlungen zur Schulprogrammarbeit	179
6	Struktur	187
6.1	Bedeutung und Zweck der Struktur und Organisation	189
6.2	Organisationsprobleme und deren Ursachen	189
6.3	Organisationskonzepte	194
6.3.1	Sichtweisen organisatorischer Zusammenhänge	194
6.3.2	Organisationsprofile	196
6.3.3	Organisationsdynamik	202
6.4	Vorgehen (Organisationsmethodik)	205
6.5	Organisations- und Führungsmodelle einer Schule	209
6.6	Organisationsstrukturen	211
6.6.1	Möglichkeiten der Strukturentwicklung	211
6.6.2	Wirkungen	211
6.6.3	Aufbaustruktur (sachliche Koordination, Harmonisierung)	212
6.6.4	Ablaufstruktur (zeitliche Koordination, Synchronisierung)	212
6.7	Organisationsinstrumente	212
6.7.1	Überblick	212
6.7.2	Organigramm	213
6.7.3	Funktionendiagramm	213
6.7.4	Stellenbeschreibung	214
6.7.5	Projektorganisation	214
6.7.6	Beispiele	215

6.8	Ausgewählte organisatorische Fragen _____	219
6.8.1	Wie sind die Schülerinnen und Schüler in die Organisation einzubetten? _____	219
6.8.2	Wie ist die Elternmitarbeit in der Schule zu organisieren? _____	222
7	Kultur _____	229
7.1	Schulkultur und Schulklima _____	230
7.1.1	Kultur _____	231
7.1.2	Klima _____	245
7.1.3	Konfliktmanagement _____	247
7.2	Führungskultur _____	267
7.2.1	Schulführungsverständnis _____	268
7.2.2	Führungstheorien und Führungsgrundsätze _____	270
7.2.3	Führung im und für den Wandel: Transformational Leadership _____	275
7.2.4	Integrative Führung _____	282
Teil IV Prozesse _____		297
8	Managementprozesse _____	297
8.1	Grundlagen der Mitarbeiterführung _____	298
8.1.1	Führungsstil _____	298
8.1.2	Führung und die Frage der Mitwirkung des Lehrkörpers _____	309
8.1.3	Führen durch Delegation _____	313
8.1.4	Führen durch Zielsetzung bzw. Zielvereinbarung (Management by Objectives) _____	315
8.2	Führung des Schulleitungsteams _____	321
8.2.1	Teamgestaltung als wichtige Führungsaufgabe _____	321
8.2.2	Grundsätze der erfolgreichen Teamgestaltung _____	322
8.3	Förderung von „Teacher Leadership“ (Führungsarbeit durch Lehrpersonen) _____	326
8.4	Führung der Lehrpersonen _____	333
8.4.1	Einführung _____	335
8.4.2	Die fünf Hauptfunktionen der Personalführung _____	338
8.4.3	Personalgewinnung _____	339
8.4.4	Personalbeurteilung _____	350
8.4.5	Personalthonorierung _____	358
8.4.6	Personalförderung und -entwicklung _____	360

8.4.7	Personalfreistellung	364
8.4.8	Gesprächsanlässe in der Personalführung	367
8.5	Selbstmanagement (Führung der eigenen Person)	371
8.5.1	Elemente eines optimalen Selbstmanagements	372
8.5.2	Prioritäten setzen	374
8.5.3	Richtig delegieren	377
8.5.4	Die persönliche Arbeitszeit optimal nutzen	379
8.5.5	Ablagesystem und Büroorganisation	381
8.5.6	Handlungsempfehlungen	383
8.6	Allgemeine Führungsfunktionen	390
8.6.1	Gliederung von Managementprozessen	391
8.6.2	Problemlösen und Entscheiden	392
9	Kernprozesse	411
9.1	Überblick: Input-Prozess-Output Kontinuum	413
9.2	Lehrplan	413
9.2.1	Zeitliche Entwicklung der Lehrplanforschung	414
9.2.2	Funktion von Lehrplänen	415
9.2.3	Was ist bei der Lehrplanentwicklung zu beachten?	415
9.2.4	Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung?	416
9.3	Unterricht	417
9.3.1	Förderung der Ordnung und Disziplin	417
9.3.2	Förderung der Sachkompetenz von Lehrpersonen	421
9.3.3	Förderung der Lernstrategien	424
9.3.4	Förderung der Sozialkompetenz	435
9.3.5	Förderung von didaktisch-methodischen Innovation durch E-Learning	437
9.4	Prüfungen	443
9.4.1	Elemente eines Prüfungskonzeptes	443
9.4.2	Funktionen von Prüfungen	444
9.4.3	Anforderungen an Prüfungen	445
9.4.4	Welche Führungsanforderungen ergeben sich daraus für die Schulleitung?	448
9.5	Bildungs- und Ergebnisstandards	448

10	Unterstützungsprozesse _____	455
10.1	Finanzen _____	456
10.1.1	Kernfrage: Führt mehr Geld zu besseren Schulen? _____	457
10.1.2	Finanzielle Gestaltungsfreiräume von Schulen _____	459
10.1.3	Zielorientiertes Vorgehen bei der Budgetierung _____	460
10.1.4	Bedeutung der Budgetierung und Finanzplanung für die Schulentwicklung _____	463
10.2	Schulrecht _____	467
10.2.1	Recht und Pädagogik _____	468
10.2.2	Relative Geltung des Rechts _____	468
10.2.3	Die Rechtsgrundlagen des schweizerischen Bildungssystems _	469
10.2.4	Ausgewählte Rechtsgebiete für Schulen _____	473
10.3	Information und Kommunikation _____	483
10.3.1	Ausgangslage _____	484
10.3.2	Kommunikationsmodelle _____	485
10.3.3	Kommunikationspolitik und -ziele _____	488
10.3.4	Richtungen der Kommunikation _____	489
10.3.5	Zielgruppen und Konzeption _____	490
10.3.6	Sitzungs- und Konferenztechnik _____	496
10.3.7	Umgang mit den Medien _____	503
10.4	Informatik _____	510
10.4.1	Beschaffung von Informatikmitteln _____	510
10.4.2	Betrieb und Wartung von Informatikmitteln _____	513
10.5	Wissensmanagement _____	518
10.5.1	Wissen und Wissensbasis einer Organisation _____	518
10.5.2	Das Wissensmanagement einer Organisation _____	520
10.5.3	Die Nutzenpotentiale des schulischen Wissensmanagements _	523
10.5.4	Die Instrumente für ein schulisches Wissensmanagement ____	524
10.5.5	Die kulturellen Voraussetzungen für ein erfolgreiches schulisches Wissensmanagement _____	529

Teil V	Entwicklungsmodi	533
11	Optimierung (Qualitätsmanagement und Evaluation)	533
11.1	Forschungstraditionen und -ergebnisse	536
11.2	Qualitätsmanagementverständnis	543
11.3	Konzepte des Qualitätsmanagements	547
11.3.1	Grundformen des Qualitätsmanagements	547
11.3.2	Extern konzipierte Qualitätsmanagementkonzepte im Vergleich	550
11.4	Qualitätsentwicklung	555
11.4.1	Zyklus der Qualitätsentwicklung im Überblick	555
11.4.2	Qualitätsbereich Teamsitzungen, Lehrerkonferenz oder Konvent	560
11.4.3	Qualitätsbereich Unterricht	562
11.4.4	Qualitätsbereich Lehrpersonen	568
11.4.5	Erhebungsmethoden und Messinstrumente der Qualitätsentwicklung	572
11.5	Organisation der Qualitätsentwicklung	578
11.6	Implementierung eines Qualitätskonzeptes	580
12	Innovation	585
12.1	Ausgangslage und Problemstellung	588
12.2	Begriff Innovation	589
12.3	Merkmale und Grundprinzipien von Innovationen	590
12.4	Ablauf (Phasen des Innovationsprozesses)	594
12.5	Kritische Ereignisse im Innovationsprozess	597
12.6	Das Concerns Based Adoption Model (CBAM) als Orientierungshilfe	599
12.6.1	Überblick	599
12.6.2	Lehrpersonen als Betroffene	601
12.6.3	Das Change Facilitator Team	606
12.6.4	Behörden	614
12.7	Das Promotorenmodell als Orientierungshilfe	614
12.8	Wertausrichtung	615
12.9	Handlungskompetenzen von „Change Facilitators“	617
12.10	Erkenntnisse aus der Forschung	628

12.11	Projektmanagement	633
12.11.1	Begriff	633
12.11.2	W-Planungsraster	633
12.11.3	Projektorganisation	634
12.11.4	Projektauftrag	636
12.11.5	Instrumente des Projektmanagements	640
12.11.6	Teamführung und Projektkommunikation	642
	Schlusswort	649
	Stichwortverzeichnis	657